

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO
DEL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS**

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Jorge Arturo Hernández Palomino

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
mt00831@yahoo.com.mx

José de Jesús Espinoza Medina

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Manuel Aguilar Arellano

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS

Resumen

Esta investigación analiza con un diseño mixto la cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo en tiempos de crisis económicas empresas de manufactura en México. El diseño cuantitativo incluyó el estudio de la cultura organizacional. Dicho contexto sirvió de base para las entrevistas individuales que representa la parte cualitativa del estudio.

Este estudio utilizó un alcance fenomenológico para la parte cualitativa y el instrumento de Cameron y Quinn para la evaluación de la cultura organizacional en sus dos dimensiones, para la parte cuantitativa. Para el análisis de las entrevistas se utilizó un proceso de codificación mediante el software nVivo. Para la evaluación cuantitativa, se evaluaron seis categorías, los cuales representan atributos de una cultura. Cada uno de los atributos fue analizado a través de la prueba de Chi cuadrada a fin de determinar su significancia. Los resultados de esta investigación demuestran y confirman la naturaleza integral e interdependiente de los conceptos clave que se utilizan como fundamentos teóricos para el estudio de las influencias de la cultura organizacional y el entorno operativo en el desarrollo del liderazgo. Las implicaciones prácticas de los resultados son sujetas a discusión. Las oportunidades para futuras investigaciones y las limitaciones del estudio son presentadas.

Palabras clave: Liderazgo, cultura organizacional, cambio organizacional.



CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS

INTRODUCCIÓN

Una parte importante de la responsabilidad de un líder es garantizar la existencia de una organización, que pueda llevar a cabo la misión y la estrategia de apoyo a la visión del líder (Bass, 1995). Buscando garantizar una sucesión efectiva de liderazgo, el mejor líder desarrolla individuos talentosos que pueden asumir roles de liderazgo en el futuro. Existen una variedad de factores que pueden afectar el éxito de las actividades de desarrollo de liderazgo. Este estudio se centra en dos de esos factores en el contexto organizacional, la cultura organizacional y la estrategia de negocio, o la respuesta de la empresa a su entorno operativo.

El contexto cultural de la organización impulsa el lado humano de desarrollo de liderazgo, mientras que el entorno operativo impulsa el componente técnico de desarrollo de liderazgo. Durante décadas, los investigadores han observado que la gestión de la cultura de la organización es, o debería ser, la función principal del director o gerente de la empresa (Schein, 1985). Numerosos instrumentos se han desarrollado para clasificar y medir las características clave de la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 1999; Cooke, 1997; Ridgway, 2001; Sashkin, 1995).

Muchos también han tomado nota de la gestión de la cultura en la organización como un componente importante del desarrollo de los futuros líderes cuando se hace de una manera que refuerza y mejora los aspectos positivos de la cultura organizacional (Sashkin y Rosenbach, 2001; Vaughan y Weisman, 2003). Como líderes de las actividades de desarrollo del diseño para el liderazgo futuro, se debe tener en cuenta tanto la cultura, como la organización y el entorno operativo (Conger, 2004).

Los líderes se enfrentan a la tarea de asegurar que el diseño de un programa de desarrollo de liderazgo sea eficaz para producir futuros líderes exitosos, y esa responsabilidad incluye dar prioridad a los diversos factores en el proceso de desarrollo (Lord y Hall, 2005). Sin una clara comprensión de las implicaciones de sus prioridades en el proceso de desarrollo, los líderes actuales de la organización no podrán desarrollar con eficacia las nuevas generaciones de líderes que tengan el necesario equilibrio de la comprensión cultural y habilidades de liderazgo técnico.

Este estudio analizó la relación entre el desarrollo del liderazgo y la cultura organizacional en las pymes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Los resultados obtenidos representan una aportación importante al campo de la administración y una herramienta empresarial para enfrentar los constantes vaivenes a que se enfrentan las organizaciones. Difundir los hallazgos representa otra aportación importante para los académicos que cada vez se enfrentan con más barreras para acceder a las empresas.



REVISIÓN DE LITERATURA

No obstante la cantidad de profesionales y estudiosos interesados en el estudio del liderazgo y su impacto en las organizaciones, es innegable el valor de las aportaciones de todos estos estudios, pues gracias a ellos contamos con un mejor conocimiento del fenómeno del liderazgo. Varias son las principales teorías de liderazgo aceptadas comúnmente. La teoría de los rasgos de Stogdill y Ghiselli; la teoría de la personalidad de Lewin, Lippit y White; La teoría de los roles de Mintzberg; la teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Generalmente, se utiliza la palabra líder para designar a quien destaca en una área, en una empresa, en una comunidad (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011). Dotlich y Cairo (2006), afirman que un líder completo, tal como lo demandan las organizaciones actuales, necesita identificar sus talentos naturales y saber lo que está mayormente predispuesto. Los hermanos Boyett (1999), sostienen que probablemente el tema más popular en toda la literatura sobre el mundo de las empresas es el liderazgo. Senge (1998) establece que el líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, capaz de inspirar a las personas y probar cosas nuevas.

Toda organización posee una cultura que la distingue e identifica, y que la orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar. La cultura organizacional puede ser definida como el conjunto de comportamientos aprendidos, que caracteriza a los miembros de una organización (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007). Las empresas enfrentan día a día nuevos retos, por lo que se convierte en una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio. Se entiende el cambio organizacional como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

Algunos investigadores han establecido que las fuertes culturas organizacionales, pueden mejorar el proceso de cambio y hacer el cambio más efectivo, mientras que una débil cultura ni ayuda ni bloquea el cambio (Erdem y Satir, 2003; Lorsch, 1986). En muchos casos, la capacidad de una organización para responder a los cambios está directamente relacionada con su medible de desempeño. Una correlación que Kotter y Heskett (1992), destacan en el estudio de la relación entre la intensidad de la cultura organizacional y el desempeño de la organización.

Otros investigadores han observado posiciones coherentes con la perspectiva de Hatch (1997), que los líderes no pueden gestionar con eficacia la cultura como un objeto extraño, ya que son en realidad parte de la cultura y no fuera de ella. Por ejemplo, Johnson (2000) en un estudio de la cultura y la formación de la estrategia, recomienda una visión más amplia del contexto organizacional que incluye una sensibilidad hacia el papel de líder en la cultura en lugar de distanciarse de ella.

Por el contrario, si el líder intenta gestionar e influir en la cultura, el desarrollo del liderazgo es una de las herramientas más importantes para lograr esa meta. Keiper (2002), llegó a la conclusión de que el liderazgo tiene un vínculo directo con la cultura de la organización, en el que el proceso de desarrollo del liderazgo resulta importante en el



fortalecimiento de la cultura y en algunos casos, en el cambio de la cultura. Trice y Beyer (1991), examinaron el proceso de cambio cultural en las organizaciones y el papel de la dirección en ese cambio. Sugieren, en consonancia con otros autores (Keiper, 2002 ; Sharkey, 1999) que el proceso de desarrollo del liderazgo necesita un enfoque en la cultura de la organización con el fin de ser eficaces para lograr el cambio organizacional.

El debate se ha centrado en si la gestión de la cultura es aún posible. A medida que más organizaciones se centran en el desarrollo del liderazgo en el contexto de su propia cultura, el énfasis en el desarrollo del liderazgo, el liderazgo transformacional, y la cultura organizacional como marcos interdependientes continúa ganando aceptación (Keiper, 2002; Sharkey, 1999; Trice y Beyer, 1991). Los líderes con un sentido cultural aguda reconocen el papel que encaje cultural tiene en la contratación, la retención y el rendimiento (Kristof, 1996; Schneider, 1987).

Dos preguntas de investigación se plantearon como parte del desarrollo de este estudio. Los datos y el análisis deben dar respuestas a cada uno de ellas.

1. ¿De qué manera las personas responsables de la creación y gestión de las actividades de desarrollo de liderazgo en una empresa entienden y consideran la cultura organizacional en el proceso de desarrollo del programa?
2. ¿De qué manera los participantes en las actividades de desarrollo de liderazgo en una empresa entienden y consideran la cultura organizacional en su desarrollo como líderes?

METODOLOGIA

A fin de establecer un contexto cultural y un contexto ambiental del proceso de desarrollo de liderazgo de la organización, se reunieron datos cuantitativos a través de registros públicos y utilizando un instrumento de la encuesta. Además, se colectaron datos cualitativos a través de un proceso de investigación naturalista, la revisión de documentos, registros y entrevistas. Utilizando entrevistas para recopilar datos cualitativos y el análisis narrativo como la herramienta analítica primaria para la comprensión del impacto de la cultura y el medio ambiente en el desarrollo de liderazgo dentro de un estudio de método mixto que combina la metodología cualitativa, inicialmente con un enfoque fenomenológico y la metodología cuantitativa, relativa a los datos recogidos a través de un instrumento de evaluación.

Al combinar los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta con el enfoque cualitativo a través de entrevistas, se logra un mejor conocimiento del problema que podría obtenerse a través de utilizar uno u otro enfoque de forma separada (Creswell, 2003). Este estudio se enfocó específicamente en las empresas adheridas a la Cámara de la Industria de Transformación (Canacintra) en Ciudad Juárez. Se pidió a este grupo de empleados, junto con los profesionales, de supervisión y personal directivo de la organización que llenaran un instrumento de evaluación cultural (Cameron y Quinn, 1999), con el fin de profundizar en la percepción de la cultura organizacional de los empleados. Utilizando un acercamiento estadístico de los métodos de investigación por encuestas para establecer el número



apropiado de instrumentos a aplicar, se determinó que 172 muestras, proporcionaban un 95% de nivel confianza, de una población de 500 individuos.

Los individuos encuestados fueron contactados por correo electrónico y llamadas telefónicas. De los 500 individuos a los que se envió el instrumento y las instrucciones de llenado, un total de 184 regresaron el instrumento. De ellos, se descartaron 5 dado que no fueron completados totalmente. Por lo tanto, se consideraron solo los 179, lo que significa una tasa de respuesta del 35.8%. Esta cantidad de encuestados refleja más del 95% del nivel de confianza que los resultados reflejan exactamente la cultura dominante en dicho análisis.

La información obtenida se generó a partir de los estudios realizados entre 179 empleados de empresas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Las empresas industriales, representan alrededor del 98% de las empresas en México, son las que tienen más problemas hoy en día y son las que requieren más asesoría. La estadística descriptiva de la información demográfica de los individuos encuestados es presentada en la Cuadro 1.

Cuadro 1: Estadística demográfica de los empleados encuestados.

Variable		
N		179
Género		
%	Hombres	24.6
%	Mujeres	65.4
Formación profesional		
%	Ingeniería	26.3
%	Administración	35.8
%	Otras	38.9
Experiencia	(años)	
%	1-3	5.0
%	4-5	2.8
%	6-10	19
%	Más de 10	73.2

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la cantidad de personas participantes en el estudio. De la muestra realizada, el 24.5% fueron hombres y el 65.52% mujeres.

De este total de participantes, se tomó un grupo representativo por años de experiencia para realizar el estudio fenomenológico, en base a entrevistas. Se analizaron los subgrupos y se tomó una muestra de 32 individuos, los cuales participaron en las entrevistas. De estos participantes, 12 manifestaron tener formación profesional de ingeniería industrial, 4 ingenieros en mecánica, 10 administradores de empresas y 6 licenciatura en contaduría. La experiencia promedio de estos participantes fue de 8.3 años.

Para el método cuantitativo, en la evaluación de la cultura de de las empresas participantes se utilizó el instrumento conocido por el OCAI (por sus siglas en inglés), que en español es conocido como el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999). Este instrumento proporciona indicios de la efectividad organizacional en dos dimensiones. La primera dimensión, muestra la diferencia de criterios de eficacia que



hacen hincapié en la flexibilidad, la discreción, y el dinamismo de los criterios que hacen hincapié en la estabilidad, el orden y control.

La segunda dimensión, establece la diferencia de los criterios de eficacia que hacen hincapié en una orientación interna, la integración y la unidad de criterios que hacen hincapié en una orientación externa, la diferenciación y la rivalidad. Para este estudio, los coeficientes alfa de Cronbach se calcularon en: 0,86 para la cultura de clan, 0,77 para la cultura de adhocracia, 0,88 para la cultura de mercado, y 0,76 para la cultura de jerarquía. Estos datos corroboran la confianza de que el instrumento OCAI utilizado en este estudio, ha medido de forma válida y confiable la cultura de la organización.

El resultado del análisis a través de estas dos dimensiones es una descripción de la cultura de la organización como uno de los cuatro tipos de culturas diferentes: jerarquía, clan, mercado y adhocracia. Estos tipos de cultura son únicos y representan valores en competencia, tal como se representan por las dos dimensiones de criterios. Se realizaron entrevistas con 32 personas que se encuentran involucradas como participantes en el proceso de desarrollo de liderazgo. Las entrevistas fueron planeadas para ser llevadas a cabo mediante el protocolo Seidman (Seidman, 2006).

En este enfoque de la entrevista, el entrevistador y el entrevistado participan juntos en una serie de tres entrevistas de 90 minutos que se realizan en un lapso de 6 a 18 días. Hay una estructura y enfoque de las tres entrevistas, cada uno diseñado para hacer frente a un tema diferente. Este protocolo es consistente con otros enfoques de estructuras de entrevista para investigación cualitativa (Labov, 2006; Mishler, 1986; Riessman, 1993), pero pone un mayor énfasis en la estructura de tres entrevistas.

Cada entrevista inicial comenzó con una discusión sobre el conjunto común de elementos logísticos: revisión del estudio, el acuerdo sobre su participación, la comprensión de sus derechos, la revisión de las expectativas mutuas, y una línea de tiempo para el estudio. A cada participante se le entrega una hoja de consentimiento que incluía un acuerdo para que el audio de la entrevista grabada. Todos menos uno de los participantes estuvo de acuerdo en ser registrado, y ese individuo participó en dos entrevistas en la que se tomó notas que se utilizaron para desarrollar una transcripción.

Con el fin de garantizar la calidad y la validez de los resultados de las entrevistas, los resultados fueron triangulados mediante la comparación de las respuestas de los individuos en el mismo nivel de la experiencia. Del mismo modo, a cada participante se le dio la oportunidad de escuchar un resumen de los datos registrados por el investigador y para revisar el contenido de la entrevista relacionada con ellos, pero ninguno de los participantes pidió ver las transcripciones de la entrevista.

Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizó primeramente, la técnica estadística de los cuadrantes predominantes para establecer la predominancia de la cultura organizacional y el liderazgo. Posteriormente se utilizó la técnica estadística de chi-cuadrada para establecer la significancia estadística. Para el análisis cualitativo, las entrevistas fueron analizadas a través de la técnica de codificación utilizando el software *nVivo*, el software proporcionó los nodos y clusters a partir de las 32 diferentes entrevistas. La interrelación de



los métodos permitió el análisis integral de los datos, lo cual se describe en el apartado de resultados.

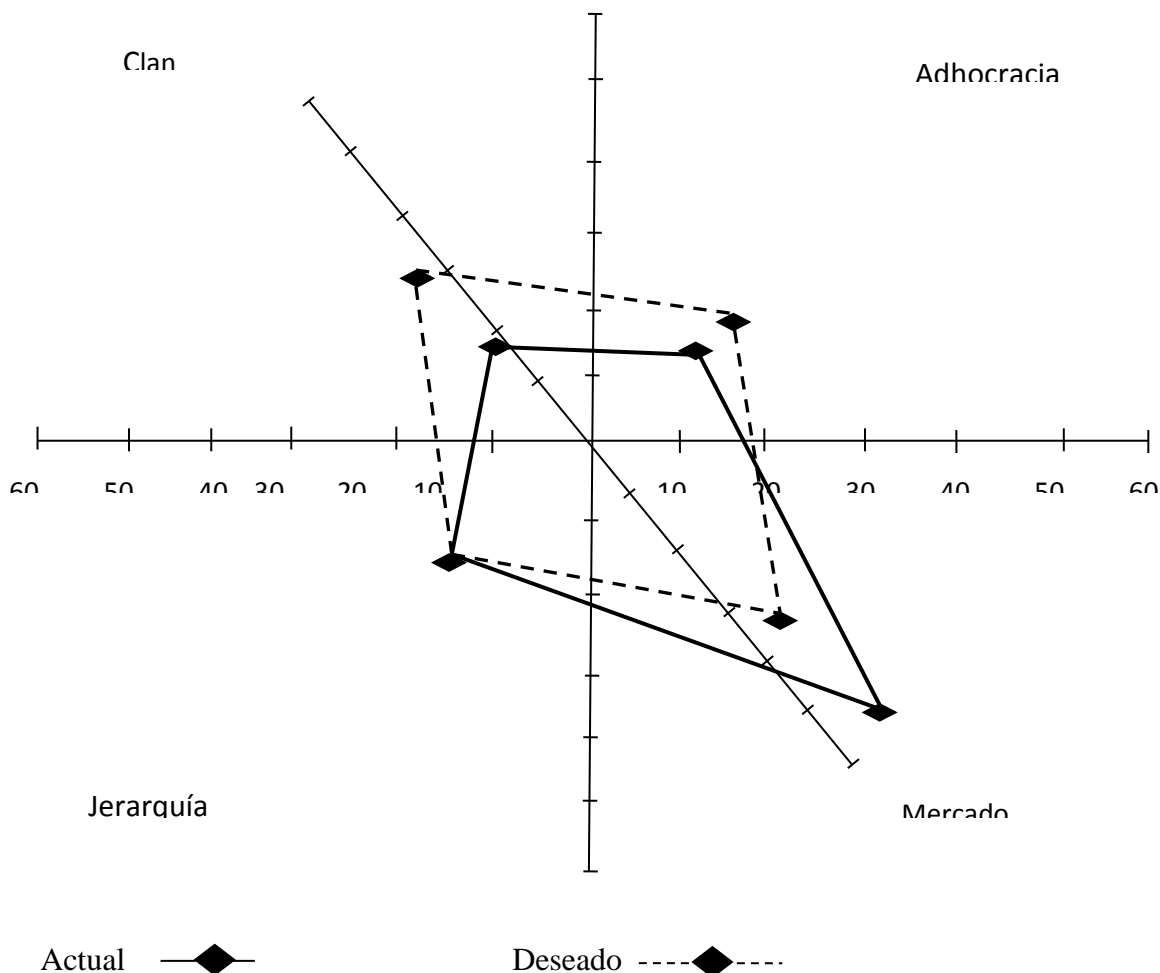
RESULTADOS

El propósito de este estudio fue el de estudiar empíricamente el desarrollo del liderazgo en tiempos de crisis. La recolección de los datos abarcó dos métodos: el enfoque cuantitativo, para lo cual se utilizó el instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional y un enfoque cualitativo, en el que se realizaron 32 entrevistas a personal que es parte del proceso del desarrollo del liderazgo. Los participantes encuestados por el instrumento fueron 179 personas. Cada uno de los probables encuestados recibió una invitación personalizada y quince días después se les envió el instrumento utilizado. Las 179 respuestas ayudaron a crear una imagen de la percepción de este grupo de profesionales con respecto a la cultura actual y su cultura organizacional deseada.

En cada una de las seis categorías del instrumento, la cultura predominante para las empresas fue la cultura de mercado. Esta cultura se caracteriza por el medio ambiente de difícil manejo, orientado que se centra en ganar, en los casos extremos de ganar a toda costa. La indicación de que la cultura en las empresas encuestadas cae en el cuadrante del mercado es consistente y fuerte en todas las categorías, y que puede ser visto por el resumen de los datos en la Figura 1. La forma de línea continua en la figura 1 indica la percepción global de la cultura de la organización actual de dichas empresas. La forma de la línea de puntos ilustra la cultura organizacional deseada según lo expresado por los mismos participantes de la encuesta.



Figura 1: Resumen de los resultados de los resultados del instrumento



Fuente: Elaboración propia. La figura muestra las cuatro categorías del instrumento de Cameron y Quinn de la evaluación de la cultura organizacional.

Las diferencias entre las culturas organizacionales actuales y deseadas descritas en los resultados de la encuesta, mostrados en la Figura 1 residen principalmente en el cuadrante de mercado y el cuadrante del clan. Esta diferencia indica que los miembros del personal profesional y de supervisión desean una cultura organizacional con mayor grado de equilibrio entre la competitividad y la orientación a los resultados de la cultura de mercado y el mayor énfasis en los recursos humanos que se destacan en la cultura de clan.

Un aumento en la cultura del clan significa, un mayor empoderamiento de los empleados, una mayor participación e involucramiento, un trabajo en equipo más interdisciplinario, comunicación más horizontal, un clima más solidario y mayor reconocimiento para los empleados (Cameron y Quinn, 1999). Una disminución en la cultura de mercado significa, curso a la excelencia, compromiso, una organización de clase mundial, logro de metas,

empleados energizados, un menor pensamiento miope acerca de los objetivos y un ambiente menos dirigido a castigar.

Las seis categorías que componen el resumen de resultados del instrumento, cada una proporciona datos concretos recopilados del personal profesional de las empresas, que ilustra las percepciones actuales de la cultura de la organización, así como del estado deseado de los participantes. El cuadro 2 muestra la recopilación de todas las puntuaciones y los cambios relativos de la corriente, a la condición deseada.

Cuadro 2: Puntuaciones obtenidas del instrumento de evaluación de la cultura organizacional

Atributos	Cuadrante	Cultura actual	Cultura deseada	Diferencia en %
Atributos de la categoría dominante	Clan	15.7	23.1	48%
	Adhocracia	16.6	24.0	44%
	Mercado	49.8	35.6	-29%
	Jerarquía	19.4	19.0	-2%
Atributos del liderazgo organizacional	Clan	16.0	26.7	68%
	Adhocracia	17.4	21.7	25%
	Mercado	49.4	29.6	-40%
	Jerarquía	19.5	24.7	27%
Atributos de la administración de los empleados	Clan	21.9	29.7	35%
	Adhocracia	15.3	22.0	44%
	Mercado	50.2	32.1	-36%
	Jerarquía	16.0	19.2	20%
Atributos de la organización comprometida.	Clan	16.2	31.4	95%
	Adhocracia	15.3	22.5	47%
	Mercado	51.3	29.4	-43%
	Jerarquía	19.9	18.9	-5%
Atributos del énfasis estratégico.	Clan	14.1	29.3	108%
	Adhocracia	19.5	22.9	18%
	Mercado	52.7	28.9	-45%
	Jerarquía	16.5	21.5	31%
Atributos del criterio de éxito.	Clan	13.8	26.6	93%
	Adhocracia	15.0	22.1	48%
	Mercado	44.6	29.8	-33%
	Jerarquía	29.9	24.7	-18%

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la evaluación de los atributos de la cultura organizacional deseada y actual. En los diferentes atributos la categoría del clan muestra las más altas diferencias, mientras que en la categoría de mercado la cultura deseada es percibida como menos a lo que los encuestados consideran que debería ser.

El cuadro 3 muestra la distribución de los encuestados en las tres variables de datos demográficos: género, formación profesional y años de experiencia profesional. El análisis se llevó a cabo en dos fases. En la primera fase el cuadrante predominante para cada una de las seis preguntas, se calculó identificado para cada encuestado y el total de respuestas en cada cuadrante para cada categoría demográfica. Las respuestas se analizaron tanto en los



cuadrantes actuales y deseados para cada pregunta. En la segunda fase, las respuestas originales a la encuesta fueron reconfiguradas para reflejar la intensidad de la respuesta en las que el análisis reveló algunos resultados diferentes.

En el primer análisis en el cuadrante predominante para cada categoría, un análisis de Chi-cuadrado se realizó por separado para cada una de las 3 categorías demográficas y 6 preguntas: 18 análisis totales fueron realizados. El enfoque de cada una de las preguntas se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3: Enfoque de cada una de las preguntas en el instrumento de evaluación de la cultura organizacional

Número de pregunta	Tópico de la pregunta
1	Características dominantes
2	Liderazgo organizacional
3	Administración de los empleados
4	Organización comprometida
5	Énfasis estratégico
6	Criterio de éxito

Fuente: Elaboración propia. El cuadro muestra cada uno de los enfoques en que se basa el instrumento de evaluación de la cultura organizacional.

Sólo el análisis de género y la primera pregunta que se centró en las características dominantes de la cultura de la organización mostró una diferencia significativa con un valor de $p < 0.05$. En este caso particular, las mujeres que respondieron evalúan más continuamente las características dominantes de la cultura actual como en el cuadrante del mercado, y por lo general muestran un deseo de las características dominantes de permanecer en el cuadrante del mercado. Los resultados del análisis de Chi-cuadrado se muestran en el cuadro 4.



Cuadro 4: valores p del análisis de las Chi-cuadradas para los cuadrantes de preferencia.

Variable	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
Género	0.001**	0.47	0.95	0.81	0.64	0.91
Formación profesional	0.50	0.56	0.98	0.92	0.96	0.90
Experiencia	0.001	0.47	0.95	0.81	0.64	0.91

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra que solo una prueba revela la existencia de una diferencia estadísticamente significativa. Niveles de significancia: *p<0.10 ** p<0.05 ***p<0.01.

Los resultados de este estudio sugieren que la congruencia de los perfiles de los seis diferentes atributos de la cultura utilizados en instrumento de la encuesta es una consideración importante para evaluar los resultados de este estudio. Los resultados obtenidos muestran una fuerte congruencia en los estudios de Cameron y Quinn en los seis atributos de la cultura en el cuadrante de mercado con un valor promedio de 49.6 y carece de valor inferior a 44.6.

Dado que el valor de todos los atributos de todos en el cuadrante de mercado difieren menos de 10 puntos, esto es indicativo de una cultura muy fuerte que está alineado en todas las principales áreas funcionales de la organización. Se debe ser especialmente sensible a las diferencias de más de diez puntos. El cambio promedio en la corriente preferida para el cuadrante del mercado fue una reducción de 18,8 con un rango de 23.7 a 14.8. Asimismo, en el cuadrante del clan mostró cambios significativos. En promedio, el valor del cuadrante del clan aumentó de la corriente deseada de 11.5 con una gama de 15.3 a 7.5 y en cuatro de los seis atributos se observó un aumento de más de 10 puntos. El cuadro 5 muestra las significancias estadísticas discriminando las diferencias entre las variables.

Cuadro 5: significancia estadística del análisis de las Chi-cuadradas respecto a las preferencias

Pregunta	1	2	3	4	5	6
Educación	.001***	.66	.004***	.12	.24	.22
Administración	.16	.48	.001	.44	.16	.44
Ingeniería	.001***	.76	.11	.12	.69	.32
Otras	.13	.57	.12	.24	.20	.13
Experiencia profesional	.004***	.32	.26	.01	.37	.05
1-3 años	.001***	.002***	.001***	.001***	.004***	.02**
4-5 años	.83	.35	.43	.24	.35	.27
6-10 años	.28	.17	.36	.44	.28	.46
Más de 10 años	.11	.26	.19	.34	.23	.14
Género	0.001**	0.47	0.95	0.81	0.64	0.91

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra que solo una prueba revela la existencia de una diferencia estadísticamente significativa. Niveles de significancia: *p<0.10 ** p<0.05 ***p<0.01.



Adicionalmente, fueron entrevistadas 32 personas, que son participantes en la actividad de desarrollo de liderazgo en las empresas encuestadas. Estos individuos representaron más de 70 horas de entrevistas que fueron transcritos y analizados utilizando el software NVivo diseñado para llevar a cabo el análisis de datos cualitativos. Como los datos fueron revisados y analizados, surgieron varios temas que se recoge y se clasifican en nodos y clusters de nodos. A través del análisis de los diferentes relatos, surgieron cuatro clusters de nodos y temas: *Aprender a realizar*, *Conducción de resultados*, *Liderazgo* y *Aspiraciones*. Cada uno de estos clusters figura en varios nodos y los temas y en algunos casos, el tema se clasifica en más de una agrupación.

La primera pregunta de investigación planteó:

¿De qué manera las personas responsables de la creación y gestión de las actividades de desarrollo de liderazgo en una empresa entienden y consideran la cultura organizacional en el proceso de desarrollo del programa?

El análisis cualitativo a través de las entrevistas confirma los hallazgos con el método cuantitativo mediante el uso del instrumento del OCAI, de que los acontecimientos en el medio ambiente durante los últimos años se han creado dentro de la urgencia de las empresas para concentrarse en invertir en el desarrollo del liderazgo y lograr un cambio de la cultura existente en el momento. El entorno actual está teniendo un efecto en las actividades de desarrollo del liderazgo, pero de manera más implícita que antes. Con un mercado en constante cambio, el cambio de tecnología, y un mayor énfasis en la producción de sus productos a nivel internacional, las empresas están experimentando un cambio estratégico significativo que ha creado una tensión considerable en todos los niveles de las organizaciones. Los participantes en las entrevistas mostraron preocupaciones acerca de la seguridad de su empleo, así como un mejor desempeño de las empresas.

Esta incertidumbre y el estrés laboral está causando que la mayoría de las 32 personas que participaron en la fase de entrevista consideren las opciones de empleo fuera de sus actuales empresas, al menos implícitamente. Esto, a su vez, está causando una factorización de estas preocupaciones en el proceso de desarrollo, tanto desde la perspectiva de retener los mejores talentos de liderazgo, y de proporcionarles las herramientas necesarias para hacer frente a estos problemas para que no se impregne a los demás.

La pregunta 2 planteó:

¿De qué manera los participantes en las actividades de desarrollo de liderazgo en una empresa entienden y consideran la cultura organizacional en su desarrollo como líderes?

Esta pregunta fue el componente crítico de la fase de entrevistas de este estudio y fue el principal tema de interés por parte de los participantes. Los debates sobre la cultura dentro de las empresas fueron los más dinámicos y animados de cualquier parte del proceso de entrevista y dio a luz fuertes pasiones. Las percepciones de los entrevistados reflejan muy de cerca los resultados de la encuesta, con un fuerte consenso de que es deseable un mayor equilibrio entre la cultura competitiva, orientada a los resultados que existe hoy en día y una cultura que se centra más en el componente humano de la organización.



Esto confirma el sentido de que el liderazgo ejecutivo de atención a los cambios en la cultura organizacional, los "Qués y los Cómo", es más una teoría expuesta frente a una teoría en uso. Aunque existe un acuerdo general de que un mayor enfoque en los "cómo" del funcionamiento de la organización y dirigir a la gente de que es un hecho positivo, el cambio no se ha vuelto permanente y no se ha arraigado en la composición cultural de la organización.

CONCLUSIONES

La fuerza y la profundidad de la cultura en las empresas encuestadas es considerada por muchos de los líderes una de las grandes ventajas competitivas de la organización, que ha permitido a la empresa lograr el éxito en los últimos años. Los resultados de la encuesta OCAI y las percepciones de muchos de los participantes en este estudio arrojan algunas dudas sobre esa premisa. Los investigadores notables en el ámbito de la cultura organizacional se centran en la necesidad de que los líderes de las organizaciones acepten y actúen sobre la responsabilidad en el cambio cultural respecto de los cambios ambientales.

Deal y Kennedy (1982) abordan directamente la necesidad de que las creencias de la cultura definen la respuesta a los cambios en el medio ambiente. La dirección ejecutiva de las empresas encuestadas trató de responder a los cambios en su entorno operativo, haciendo cambios internos en consonancia con las creencias culturales declaradas de la organización.

El marco de "el qué y el cómo" se manifestó en muchas de las respuestas de los participantes en las entrevistas y se puede ver en los resultados consistentes de la encuesta OCAI. Los mismos términos, el "qué" y el "cómo", se utilizan en un marco en el que se analiza a profundidad en las investigaciones recientes sobre la inteligencia emocional (Rosete y Ciarrochi, 2005), y los investigadores ponen un alto valor a este concepto cuando es utilizado en los programas de desarrollo de liderazgo. Las entrevistas con los participantes en el desarrollo del liderazgo muestran una fuerte concordancia entre los diferentes niveles con el énfasis de liderazgo ejecutivo.

Sin embargo, los participantes de la entrevista enfatizaron que cuando las organizaciones se encuentran en medio de una crisis, el medio ambiente en general se vuelve en un énfasis abrumador hacia los resultados. Esto no debe sorprender dada la importancia que para muchos de los entrevistados resultó su ética de trabajo y las historias acerca de su crianza y énfasis en las experiencias de organización centrada en los resultados anteriores.

Las percepciones actuales de la cultura ponen el énfasis organizacional claramente en el cuadrante del mercado; una cultura que normalmente se caracteriza por ser altamente competitiva, orientada a los resultados y que da un gran valor en ganar. En el estado futuro deseado de los participantes en la encuesta, siguen dando prioridad a las características del cuadrante de mercado sobre todas las demás, dándole la prioridad más alta en cuatro de las seis preguntas.



En las otras dos preguntas, el cuadrante del clan recibe la prioridad en un pequeño porcentaje. Incluso en los dos casos, el análisis de Chi-cuadrado revela que un número de los grupos demográficos todavía conservan una fuerte preferencia por el cuadrante de mercado. Sin embargo, cada pregunta muestra una tendencia mucho mayor hacia el cuadrante del clan. El cuadrante del clan en el OCAI se caracteriza por un énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, la moral, el trabajo en equipo y la participación.

Este énfasis deseado en el componente humano de la organización está en alineación directa con el objetivo declarado de la dirección ejecutiva y lo confirman los comentarios de muchos de los entrevistados. Los resultados del OCAI parecen indicar que mientras la población participante en la encuesta desea un mayor énfasis en el componente humano de la organización, no quieren perder el enfoque en los resultados y el énfasis en ganar que ha caracterizado a las empresas durante toda su historia.

Los resultados del análisis de Chi cuadrado muestran que hay apertura a una norma cultural diferente como el estado futuro deseado. Con base en ese análisis en las organizaciones, el énfasis para el desarrollo del liderazgo como motor de cambio cultural debe centrarse en los empleados más jóvenes y los que tienen formación técnica, ya que los grupos mostraron una diferencia significativa en su deseo de poner un mayor énfasis en la cultura de clan con menos atención personal en la cultura actual.

Este estudio hace una contribución al estado del arte actual. Cuando nos enfrentamos a una organización en crisis y el deseo de lograr un cambio en la cultura, los resultados de este estudio nos llevan a la conclusión de que el desarrollo del liderazgo no es, por sí mismo, un medio eficaz para la implementación del cambio cultural permanente. La contribución de este estudio es que el desarrollo del liderazgo futuro emergente al principio de sus carreras y sin una inversión personal profunda en la cultura puede ser un instrumento eficaz para lograr este cambio de forma permanente, pero sólo a muy largo plazo.

Los resultados de este estudio son de utilidad para las organizaciones como un ejemplo de la interacción entre el desarrollo del liderazgo y la cultura de la organización. Hay varias áreas dentro de este tema que merecen la consideración de futuras investigaciones. Dada la naturaleza y el tipo de cambio que se estaba presentando en las empresas encuestadas, un estudio longitudinal de los participantes en este estudio debe ser realizado. Una investigación en curso con este grupo podría revelar indicios de la eficacia del proceso de desarrollo de liderazgo. Es posible que los ajustes en el proceso de desarrollo puede ocurrir sobre la base de las conclusiones de este estudio y una investigación sobre el impacto de los cambios en el proceso sobre la base de esos datos debe ser un parte de un estudio longitudinal.

Este estudio posee limitaciones que deben ser consideradas. Como se trata de un estudio de método mixto, se reunieron datos de los participantes en la investigación, que se relacionan con sus sentimientos, percepciones y experiencias en el contexto de la organización. A medida que progresó el estudio, una serie de limitaciones para el estudio surgió que se debe considerar al hacer conclusiones. El tamaño e impacto económico de la mediana empresa es trascendental para cualquier economía de un país. Por ello, resulta necesario incrementar el tamaño de la muestra y segmentarla por sectores. Debido a las limitaciones de tiempo y



costo, este estudio no llevó a cabo esa segmentación. Otro aspecto es que si bien el estudio se llevó a cabo en tiempos de un despegue en la economía regional, se vuelve imprescindible replicar este estudio a través de un estudio longitudinal.

Futuras investigaciones podrán analizar el mismo fenómeno por medio de un estudio de enfoque totalmente cualitativo. Las características que se pueden obtener al analizar la problemática desde una perspectiva experimental son interesantes y necesarias. Adicionalmente, podrán analizar los impactos en el desarrollo del liderazgo introduciendo otras variables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass, B. (1995). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Ed. Norma, Colombia.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Conger, J. (2004). *Developing leadership capability: What's inside the black box?* *Academy of Management Executive*, 18(3), 136-140.

Cooke, R. (1997). *Organizational culture inventory*. Chicago: Human Synergetics.

Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Dotlich, L. y Cairo, P. (2006). *Head, Heart and Guts: How the world's best companies develop complete leaders*. Ed. Wiley, Jhon & Sons, San Francisco, CA.

Erdem, F., y Satir, C. (2003). *Features of organizational culture in manufacturing organizations*. *Work Study*, 52(3), 129-135.

Hatch, M. (1997). *Organization theory: Modern symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: enfoque latinoamericano*. Ed. Pearson, México, 2011.

Johnson, G. (2000). *Strategy through a cultural lens: Learning from managers' experience*. *Management Learning*, 31(4), 403-426.

Kotter, J. y Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

Kristof, A. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.



Lorsch, J. (1986). Managing culture: The invisible barrier to strategic change. *California Management Review*, 28(2), 95-109.

Ridgway, K. (2001). Leadership practices, cultural values, and organizational performance. *Performance Improvement Quarterly*, 14(1), 77-95.

Rosete, D., y Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organizational Development Journal*, 26(5), 388-399.

Sashkin, M. (1995). Transformational leadership: A review and synthesis (Working Paper). Washington, DC: The George Washington University, Institute for the Study of Learning.

Sashkin, M. y Rosenbach, W. (2001). A new vision of leadership. *Contemporary issues in leadership*. Boulder, CO: Westview Press.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437- 453.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.

Sharkey, L. (1999). Changing organizational culture through leadership development: A case in leadership transformation. *Organization Development Journal*, 17(3), 29-37.

Trice, H. y Beyer, J. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149-170.

Vaughan, G. y Weisman, I. (2003). Leadership development: The role of the president-board team. *New Directions for Community Colleges*, 123, 51-61.

